

مساهمة التسويق الابتكاري

في استخدام الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر

د. زكية مقري و د. سامية لحول

كلية العلوم الاقتصادية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية وتقييمية حول التسويق الابتكاري الذي يتيح للمؤسسات فرصا تؤدي إلى تحسين وتطوير أدائها التنافسي. وبفضل هذا المفهوم الحديث في التسويق سيتمكن المستهلك من الوصول إلى منتجات تلبي حاجاته الظاهرة والكامنة وحتى أحلامه. وقد تم بحث إمكانية تطبيق هذا المفهوم في مؤسسة اقتصادية من خلال دراسة ميدانية تمت بمجمع صيدال لإنتاج الدواء بالجزائر.

من خلال هذه الورقة تم تأكيد العلاقة بين التسويق والميزة التنافسية من خلال الابتكار الذي يؤدي إلى استدامتها خاصة في ظروف البيئة التنافسية الحالية. أما نتائج الدراسة الميدانية لمجمع صيدال، فتفيد بإمكانية تطبيق التسويق الابتكاري لبناء والحفاظ على ميزة التكلفة والجودة في الأدوية الجينية، وذلك في ظل الظروف التي يعيشها المجمع والمستهلك الجزائري.

Abstract:

The study aims at presenting an analytical vision about the creative marketing which provides the economic enterprises with opportunities of improving and developing their competitive performance and it can also lead consumer to find the products which satisfy his explicit and implicit needs. Furthermore, the study explores the possibility of applying this new marketing concept in the economic enterprises through a field study carried out in SAIDAL group of drugs production in Algeria.

The results confirmed the relationship between marketing and sustainability of the competitive advantages by creativity, especially in the actual competitive environment. Moreover, it has been noticed in the field study the possibility of applying the creative imitation for developing and maintaining the cost and quality advantages of the generic drugs in the circumstances facing the SAIDAL group and the Algerian consumer.

المقدمة:

تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال، القائمة على المنافسة الشديدة، متغيرات عالمية وظروف بيئية متعددة، الأمر الذي يتطلب منها فهم واستيعاب تلك التحديات وأساليب مواجهتها بروح من الإبداع والابتكار في كل المجالات. ويعتبر التسويق من بين المجالات التي تقود عملية التحول بما يضمن للمؤسسة التفوق والتميز وتجنب خطر المنافسين والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة.

وحيث أن التغيير هو القاعدة في العمليات التسويقية، فقد كان من الضروري الاستجابة له في الاتجاه نحو الابتكار. وما دامت الاستراتيجيات تبحث عن تحقيق المزايا التنافسية التي لا تخرج عن الثلاثية جودة/سعر/أجل، فإن نفس هذه المكونات تعتبر المحور الأساسي في التسويق. ولن تعرف هذه المزايا طريقها إلى النور ما لم تمر عبر الأنشطة التسويقية المختلفة في مختلف مستوياتها الإستراتيجية والتكتيكية والعملية.

غير أن العمل بما هو متاح والتحضير للتفاعل مع متغيرات البيئة عن طريق التكيف أصبح لا يخدم كل المؤسسات، سيما أن وتيرة التغيير أصبحت سريعة. فإما أن تكون المنظمة يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين، أو أن تستبق التغيير. وأحد المرتكزات المهمة لامتلاك هذه القدرات في التميز، أي في رد الفعل السريع، يتمثل في تبني الابتكار التسويقي كمدخل يراد من خلاله جذب الزبائن والمحافظة عليهم عن طريق خلق قيمة لهم أفضل مما يحققه المنافسون، وتلك هي الميزة المستدامة.

ومن أجل التعرف عن كثب على ظروف البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، لغرض إجراء دراسة ميدانية حول إمكانية تطبيق موضوع الدراسة، تم الاستعانة بمجمع صيدال باعتباره أحد أعمدة الاقتصاد الجزائري كعينة لبحث هذه الإمكانية.

من خلال هذا الطرح ستعالج ورقة البحث هذه مجموعة من التساؤلات، وهي:

- ما حقيقة العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في ظل البيئة التنافسية الحالية المتمسمة بالديناميكية العالية؟

- كيف يمكن للتسويق أن يكون ابتكاريا ويستجيب لخصوصيات المستهلكين والمؤسسات والبيئة المحيطة بمختلف أبعادها؟

- ما مدى مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، سيما أنه لا مجال لميزة دائمة في بيئة سمتها الثابتة هي التغيير؟

أولاً: الابتكار والميزة التنافسية

كان التركيز في خمسينيات وستينيات القرن العشرين منصبا على التكلفة الدنيا بوصفها بعدا أساسيا للتنافس. وفي السبعينيات والثمانينيات أضيف بعدا آخر وهو الجودة العالية، ثم أصبحت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات من القرن العشرين بسبب ديناميكية الأسواق الدولية. أما بالنسبة للتطور التكنولوجي وظروف السوق فقد أديا دورا فاعلا خلال العقدين الماضيين، مما ساهم في إيراز الابتكار كبعد أساسي من أبعاد التنافس أو ما يسمى بأبعاد الأداء الاستراتيجي. وتأسيسا على ذلك، فإن المؤسسة تستطيع التميز بعدة طرق، كالأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع. ويقصد بالتميز تحقيق ميزة تنافسية، وتعبير أكثر تحديدا يمكن للمؤسسة أن تتميز عندما تتفرد عن منافسيها بعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية وهي لا تخرج عن المكونات الخمس: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والابتكار.⁽¹¹⁾

وبالنظر إلى مختلف أبعاد المزايا التنافسية تعتبر التكلفة سلاحا ، إذ لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون تحديدها بكيفية مستمرة. ويتم ذلك من خلال تركيز الإهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف (تكاليف العمل، المواد، التلف... الخ)، بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة وتحقيق التنافس من خلال الريادة في خفض عناصر التكلفة بين منافسي المنظمة في نفس القطاع.

أما مفهوم الجودة بمعناه الأساسي، فلا يقصد منه جودة المطابقة مع مواصفات التصميم أو جودة وظائف أداء المنتج فحسب، بل أصبح يستهدف رضا الزبون ومقابلة توقعاته في حين أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم وانعكاسات تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الإهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح بعدا أساسيا للتنافس. وتتكون ميزة الوقت عموما من السرعة في تسليم السلعة، أو تقديم الخدمة للعميل، والسرعة في تطوير وتنمية سلع أو خدمات جديدة في السوق والتسليم في الوقت المحدد.⁽²⁾

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 57.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجيه الإنتاج والعمليات: مدخل إستراتيجي (الإسكندرية: بدون دار نشر، 2001)، ص. 31.

وإذا كانت التكلفة والجودة والوقت أخذت نصيبا وافرا في أدبيات الإدارة، فإن التوجهات الحديثة في التنافس أصبحت تعتنى بقدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج في الدرجة الأولى وهو محتوى بعد المرونة. ومادامت هذه الأخيرة أصبحت صفة التعامل مع البيئة بدل إجراءات التكيف التي كانت معتمدة من قبل، فإن أحسن صيغة لرد الفعل أو التعامل مع المنافسة في الظروف الحالية هي الابتكار أي تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات يختلف عما هو قائم حاليا.

ونظرا لما يكتسبه بعد الابتكار من أهمية بالغة في خلق المزايا التنافسية واستدامتها، سيتم تسليط الضوء عليه في محاولة لإبراز الكيفية التي تمكن المنظمة من اللحاق بركب المؤسسات الرائدة في مختلف مجالات الأعمال. وقبل الوصول إلى ذلك سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية للابتكار ومستويات تطبيقه وأنواعه بالإضافة إلى طرح علاقته بالميزة التنافسية.

1: مفهوم الابتكار

هناك مصطلحات يستعرضها الباحثون متى أثير موضوع الابتكار مثل الاختراع، الإبداع، التحسين وغيرها من المفاهيم التي يشوبها بعض الغموض. وبغرض إزالة اللبس والخط بين هذه المصطلحات سيتم عرض بعض التوضيحات والاستخدامات الشائعة لكل . إذ يقصد بالاختراع (invention) التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، أي أنه يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الأهمية أكثر للموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية والتقدم الكلي في العلم. غير أن الابتكار (innovation) يسعى إلى تحقيق التأثيرات الاقتصادية ويرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، وتكون الأهمية أكثر للموارد الملموسة (المادية والبشرية) أكثر في نقل الفكرة إلى منتج جديد.⁽³⁾

ويأخذ الابتكار شكلين أساسيين. يتمثل الأول في الابتكار الجذري أو الكلي (الإختراق) الذي يعني التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما . ويختص الشكل الثاني بالابتكار الجزئي أو التدريجي (التحسين improvement) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات. وبذلك، فإن التحسين هو

³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص ص. 17 - 18.

عبارة عن إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملاءمة في الاستخدام.⁽⁴⁾

وفي غالب الأحيان يستعمل الابتكار والإبداع (Creativity, innovation) بنفس المعنى. غير أنه توجد بعض الفروق بينهما. فإذا كان الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، فإن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.⁽⁵⁾ كما يعرف الإبداع بأنه توليد طرق وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال، والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل بين طياته حلولاً للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد.⁽⁶⁾ وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

وإذا كان هذا التمييز بين الإبداع والابتكار كمرحلة متعاقبة مقبولا في الماضي (عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج أو عملية جديدة، حيث كان هناك جهتان ذات علاقة بالابتكار: المبدع الذي يأتي بالفكرة والجهة أو المؤسسة التي تطبق)، فإن هذا التمييز لم يعد عمليا لأن أغلب الابتكارات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد، وهذا ما سيتم تبنيه في هذه الدراسة. ومن وجهة نظر تسويقية، فإن الابتكار يفيد في التوصل إلى الفكرة الجديدة وإلى المنتج الجديد، وإلى السوق الجديدة. وهو نفس ما ذهب إليه J. R. Schermerhom وزملاؤه، الذين يعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة.⁽⁷⁾

والواقع أن الابتكار ليس فقط فرصة فنية (تكنولوجيا جديدة أو منتج جديد) يتم التوصل إليها في مختبرات البحث والتطوير في الأصل، وإنما هو أيضا فرصة سوقي. وقد يشمل الابتكار، عند توسيع التعريف، التقليد. وأكد كلا من A. B. Shani and J. B. Lau ذلك عندما اعتبرا أنه قد يكون الابتكار تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد.⁽⁸⁾ غير أنه ليس كل

⁴ نفس المرجع.

⁵ Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management: dans le nouveau contexte économique mondial** (Paris: ed. D'organisation, 2001), P.193.

⁶ شوقي ناجي جواد، سلوكيات الإنسان وانعكاساته على إدارة العمال (بغداد: دار الحكمة للنشر، 1992)، ص. 175.

⁷ J. R. Schermerhom, *Organizational Behavior* (New York: John Wiley and Sons, Inc, 1997), P. 409.

⁸ A. B. Shani and J. B. Lau, **Behavior in Organization** (Chicago: Irwin, 1996), PP. 14-15.

التقليد ابتكاراً، لذلك يجب التمييز بين التقليد الاستساخي (duplicated imitation) والتقليد الابتكاري (innovative imitation) الذي يأتي بالجديد فيما يدخل من تحسينات على ما يقلده إلى الحد الذي يتفوق في حالات عديدة على المبتكر الأصلي.⁽⁹⁾

وفي دراسة أجريت في 1980 موضوعها البحث في أسباب غياب التجديد والإبداع والبحث في اليابان أجاب 73% من رؤساء المؤسسات المستجوبة أن التكنولوجيات موجودة في الخارج. وبالنسبة لهؤلاء يجب الحصول عليها بدل اختراعها وذلك بأقل تكلفة وفي أسرع وقت.⁽¹⁰⁾ إن نتيجة هذه الدراسة تقود إلى القول أنه في ظل البيئة التنافسية الحالية المتصفة بالديناميكية العالية، فإنه يجب العمل على الاستجابة لتوقعات السوق، وبدل هدر الوقت والمال في البحث التكنولوجي قد يكفي إدماج الاختراعات الموجودة حيثما كانت. إن ذلك لا يقصي إمكانيات الابتكار، إذ أن جهود الإدماج تتطلب معرفة لهذه التقنيات المدمج (لأنه وكما يقال من أجل نقل الكتابة يجب معرفة القراءة). وقد يفسر ذلك الاهتمام المتزايد للمؤسسات بأنظمة اليقظة الإستراتيجية والتكنولوجية والتجارية خاصة في ظل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المنتشرة.⁽¹¹⁾ ويضاف إلى ذلك تبني المؤسسات منهج المقارنة المرجعية benchmarking كأسلوب في التحليل الاستراتيجي لغرض الوقوف على نقاط الضعف نسبة إلى المؤسسات الرائدة في مجال أعمالها، ولا يزعم ذلك المؤسسة المرجعية طالما أن المزايا الحقيقية هي تلك التي يجب أن تتصف بعدم القابلية للتحويل أو التقليد.⁽¹²⁾

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن التقليد ليس هو النقيض للابتكار كما قد يعتقد الكثيرون. وإنما النقيض هو الجمود الذي قد يقف عقبة حقيقية أمام كل أشكال وأنواع الابتكار في الحفاظ على الحالة القائمة في المؤسسة والسوق إزاء الحالة الجديدة التي يأتي بها الابتكار. وقد يفهم أن المقلد هو المؤسسة التابعة Follower للمؤسسات الرائدة وLeader وعلى الرغم من أن التابع مكانته ضعيفة، إلا أنه يستطيع تحقيق نتائج معتبرة ويستطيع البقاء لفترة طويلة تكسبه خاصية التكيف السريع. ويند التفريق هنا بين التابع

⁹ نجم عبود نجم، "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم" المجله الدولي للعلوم الإداريه، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي)، المجلد رقم 11، العدد 4 (ديسمبر 2006)، ص. 231.

¹⁰ P. Romagni et V. Wild, *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise: ou l'information comme outil de gestion* (Paris: les presses du management, 1998), P. 76.

¹¹ M. Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise* (Paris: Dunod, 1998), P. VIII.

¹² J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N°1 (1991), P. 112.

والمقلد، إذ يكون هذا الأخير أقرب إلى المتحدي Challenger عن التابع. وفي هذا المجال تضاربت نتائج بعض الدراسات حول التقليد في كون الميزة للمكتشف أو كما يدعى الرائد Pioneer، كما توصلت لذلك دراسات G. S. Carpenter & K. Nakamoto، وأن أي تقليد لا يستطيع تكوين خبرة لدى الزبائن طالما أنهم قد اكتسبوا عن طريق الرائد.⁽¹³⁾ وفي نتيجة مغايرة، حسب أعمال S. P. Shnaars، فإنه يمكن للمقلدين دخول السوق عند الأخذ بقاعدة "قلد وحسن" Imitate and Improve.⁽¹⁴⁾

2: مستويات الابتكار

على غرار الخلط الواقع في المفاهيم المرتبطة بالابتكار يقع اللبس أيضا في مستوياته. وعليه، فإن ما يمكن استخلاصه أن الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. ويظهر الابتكار على عدة مستويات. يطلق على الأول مستوى الابتكار الفردي أو قاعدة الأساس، ويبدأ في المراحل الأولى من العمر. وفيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف وبين المجهول عن طريق التعبير أو الانطلاق الفكري والخيالي المجاز كرسوم الأطفال أو محاولات العمال لإيجاد حلول غير مطروحة لمسائل أو مشكلات ما تعترض مسيرتهم العملية.⁽¹⁵⁾

أما المستوى الثاني فهو الابتكار النافذ، ويقوم على أساس تفكير يتجاوز التعبير الحر حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء ويسوق حججا مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، وهذا المستوى يمهد الطريق نحو إبداع أكثر نضجا وتميزا.⁽¹⁶⁾

بينما يعتبر المستوى الثالث بمثابة تحول كفي لكل ما سبقه، وهو مستوى الابتكار الخلاق. ويمكن اعتباره أعلى مستويات الابتكار وأكثرها نضجا وأصالة، إذ لا يتوقف عند مجرد تجميع ورفض النظم القائمة بل يسعى للانطلاق منها، ويضع النظم البديلة التي يتصورها المنطق في المستقبل فيتبع سبيلا لم يطرقه أحد من قبل. ويتخذ هذا المستوى من

¹³ G. S. Carpenter & K. Nakamoto, "Reflections on Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research* (October/ 1994), PP. 570-575.cited By Dennis J. Cahill, "Pioneer Advantage: Is It Real? Does It Matter?", In *Marketing Intelligence & Planning*, MCB University Press (14/4, 1996), PP.5-8.

¹⁴ S.P. Shnaars, *Managing Imitation Strategies* (N. Y: The Free Press, 1994), P. 14. Cited by Dennis J. Cahill, op. cit.

¹⁵ زينب محمود شقير، رعايه المتفوفين والموهوبين والمبدعين (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2002)، ص ص، 228 - 230.

¹⁶ نفس المرجع.

الإبداع بداية جذرية تختلف عن الحاضر وكل ما يتوقعه الناس.⁽¹⁷⁾ ويتفق هذا المفهوم غير J. Schumpeter بأن الابتكار هو هدم خلاق Creative Destruction. غير أن شومبتر يضيف أن الابتكار لا يتوقف عند فكرة منتج جديد بل يتعداها إلى أن الابتكار هو كل ما يسمح للمؤسسة بزيادة رقم أعمالها ومكانتها في السوق.⁽¹⁸⁾

3: أنواع الابتكار

تتباين آراء المفكرين في تصنيف الابتكار، فعند "جيمس هيجنز" فإن أنواع الابتكار أربعة، وهي: المنتج النهائي، العملية، التسويق والإدارة.⁽¹⁹⁾ ويتعلق الابتكار في المنتج بتطوير منتجات جديدة لأول مرة، أو تحسين أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة. أما الابتكار في العملية فيظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة، مثل عمليات التشغيل، وفي الموارد البشرية أو المالية، ويركز هذا الابتكار على تحسين الكفاءة والفاعلية. ويأخذ الابتكار في التسويق على عاتقه كل عناصر المزيج التسويقي من منتج وتسعير وترويج وتوزيع. أما الابتكار في الإدارة فيتعلق بتطوير نظم أو فلسفة إدارية حديثة.⁽²⁰⁾

وهناك من يصنف الابتكار إلى نوعين هما: الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي أو الإداري. إذ يهتم الابتكار التنظيمي بالتغيير التنظيمي وإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للإدارة أو تعديلها. ويهدف الابتكار التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودية.⁽²¹⁾ ويختص الابتكار التكنولوجي بتلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وأساليب الإنتاج أيضا.⁽²²⁾ وباختصار فإن الابتكار التكنولوجي يتعلق بالنظام الفني في المؤسسة، كما أنه ليس دائما نتيجة إختراع معين، بل ينتج أحيانا عن حل المشاكل الإنتاجية التي تعترض

¹⁷ نفس المرجع.

¹⁸ cité par S. Boutilier, « Technostructure et entrepreneurs dans l'économie contemporaine », in B. Laperche, **l'entreprise innovante et le marché** (Paris : Harmattan, 2005), P. 66.

¹⁹ جيمس هيجنز، 100 طريقه إبداعيه لحل المشكلات الإدارية، ترجمة إصدارات إيميك، الإشراف العلمي: عبد الرحمان توفيق (القاهرة: مركز الخبرات المهنية، 2001)، ص ص. 29 - 30

²⁰ نفس المرجع.

²¹ M. S. Oukil , « pour un management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie », ouvrage coordonné par M.S. OUKIL, **Recherche et développement** (Alger : CERIST, 1999) , P. 5.

²² م. س. اوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994) ص.33.

العمال. وقد أثبتت الدراسات بأنه كلما كانت الفجوة الموجودة بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي أقل كلما كان أداء المؤسسات أحسن.

4: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

إذا كانت المعالجة التقليدية للمؤسسة قد ركزت ولفترة طويلة على منتجاتها وعلى أسواقها، فإن هذه النظرة كانت صالحة عندما كانت البيئة التنافسية مستقرة. بر أن سمات هذه البيئة الآن قد تغيرت وأصبحت تتميز بسرعة تطور المعارف والتكنولوجيات الحديثة مرفوقة بقدرة المستهلكين غير المعقولة

للتبديل المستمر لما كان يعتبر ذا قيمة بالنسبة لهم. وأصبح النظام الحالي يتعلق بما يسمى بالبيئات المتطايرة Volatiles أو المتفجرة، حيث تتميز هذه الأخيرة بتدفق هائل للتكنولوجيات الحديثة، وغياب ظروف التأكد بالنسبة لمن يكون النموذج الاقتصادي المسيطر وتدفقات ديناميكية للزبائن. وقد أوجد الأمريكيون مصطلحا بديلا لوصف هذا الوضع وهو المنافسة المفرطة Hyper competition عند محاولتهم رفع التحدي إلى ويفترض هذا المفهوم أن المنافسة تستطيع تغيير ميدان الصراع والسرعة كأحسن طريقة لمباغطة الخصم.⁽²³⁾

وسنكون قدرة المؤسسات على رد الفعل بسرعة، ودرجة المرونة العالية ما تعتمد هذه المؤسسات في استراتيجياتها. ويجب أن نتجاهل أمر امتلاك ميزة مستدامة، لأن المعركة الحقيقية هي معركة بناء معايير.⁽²⁴⁾ والمعالجة التي يفضلها الباحثون أمثال R. Glazer و Sampler هي إنشاء اتفاقيات للأسواق، في الاقتصاد الجديد، بحيث لا يتعلق الأمر بتشكيل ميزة تنافسية (سواء اقتصاديات الحجم أو التمايز) ولكن أن تكون المؤسسة قادرة على إرساء قواعد اللعبة وأن تنتج مردودا.⁽²⁵⁾

ومما سبق يمكن القول أن المؤسسة تلجأ إلى التحسين المستمر إذا كانت في صناعة تتميز بالتغير العالي، حيث لا تكون في هذه الصناعة ميزة تنافسية بعيدة المدى، بل هي

²³ A. Bienaymé, **Principe de concurrence** (Paris: Economica, 1998), P. 146.

²⁴ إن القواعد والمعايير يمكن ان تاخذ عدة اشكال مثل: معايير تقنية، معايير لغوية، معايير قانونية، معايير معرفية. أنظر:

C. Benavent, "Les Ntic et le marketing stratégique: les enjeux de la compétition" <http://christophe.benavent.free.fr/publications/BenventNtic.PDF>

²⁵ For more details see R. Glazer, "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", **Journal of Marketing**, Vol 55 (Oct 1991), PP.1-19. And see Sampler, "Redefining Industry Structure for the Information Age", **Strategic Management journal**, VI 19 (1998), PP. 343-355.

سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، أي من سلاسل من السباقات في كل واحدة منها هناك ميزة تنافسية محدودة. ولكن لا أحد يحقق الاستمرارية إلا عند الفوز المتكرر بالتحسينات المستمرة على المنافسين.

ويعتبر الابتكار المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية سواء في المؤسسات القائدة في السوق والتي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على مدخل الابتكار الجزئي (التحسين). والمؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية ينبغي أن تعتمد على الابتكار الاستراتيجي كأحسن الاستراتيجيات ملائمة. وقد أشار Peter Drucker إلى الحكمة المسيطرة الخاصة بإستراتيجية المؤسسة الناجحة يمكن أن تكون: من أجل الأحسن، من أجل الأكثر. أما بالنسبة للإستراتيجية الابتكارية فتكون الحكمة: إلى الجديد، إلى المختلف.⁽²⁶⁾ لذلك فإن الابتكار هو عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج أو من المفهوم الجديد إلى الممارسة وهذا ما يؤكد عليه Schermerhom في معادلته للابتكار:⁽²⁷⁾

الابتكار = الميزة التنافسية

وتعتبر المفاهيم التقليدية للإستراتيجية التي يجب أن تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية ليست مجهزة تجهيزاً جيداً لتقود إلى الابتكار.⁽²⁸⁾ إذ كيف تمنح للزبائن ما يريدون إذا كان ما يريده المشترون يعتمد على ما توفره لهم إستراتيجية المنظمة. وقد اقترح Gregory S. Carpenter & Rashi Glazer & Kent Nakamoto مفهومًا جديدًا للإستراتيجية يقوم على "استراتيجيه دفع السوق" Market –Driven Management.⁽²⁹⁾ ويقصد بها عدم الاكتفاء بتلبية الحاجات الظاهرة للمستهلكين بل ينبغي على المؤسسات التي تريد الريادة أن تقتحم أحلام المستهلكين وتقود السوق. وهناك عدة مؤسسات رائدة اختارت هذا الاتجاه أمثال Sony (محور خطاباتها - أنا حلمت به وسوني قدمته لي-) و Nestlé و United Airlines.⁽³⁰⁾

²⁶ بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة د. صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر، 1995)، ص. 253.

²⁷ Schermerhom, op. cit., P. 377.

²⁸ كاربنتر وآخرون، "استراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية"، في: دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق، تعريب إبراهيم يحيى الشهابي (الرياض: دار العبيكان، 2002)، ص. 189.

²⁹ كاربنتر وآخرون، المرجع السابق، ص. 189.

³⁰ Giget, op. cit., P. 36.

: التسويق الابتكاري كمدخل

1- مفهوم التسويق الابتكاري:

هناك عدة معاني جديدة دخلت ضمن التعريف الحديث للتسويق، سيما أنه أصبح يركز على إدارة الشراكة الإستراتيجية ومكانة المؤسسة بين زبائنها ومورديها، وفي سلسلة القيم بحيث يكون هدفها تحويل أكبر قيمة للزبون، وفي العلاقات مع الزبون إذ أصبحت هذه الأخيرة المورد الاستراتيجي الأهم من بين موارد المؤسسة.⁽³¹⁾ وبطريقة أخرى، فإن الزبون يجب أن يؤخذ كمورد نادر من الصعب التحكم في تصرفاته وبالتالي يصعب تغييرها. وبارتفاع درجات هذه المتغيرات يصعب برمجة القرارات التسويقية وتنميطها، لكن بواسطة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال يمكن الوصول إلى التسويق المرن Flexible Marketing وإلى التسويق في الوقت المحدد Just In Time Marketing وإلى تسويق الحجم حسب الطلب Personalized Marketing.

لقد أصبح واضحا أن تغيير أسلوب النظر إلى الأشياء يستوجب تغيير أسلوب التعامل معها كذلك. وبمقابل اختلاف الحاجات يتوجب على القائمين في المؤسسات التفريق بين ثلاث أنواع من التسويق:⁽³²⁾

- التسويق المستجيب reactive marketing: ويوجه لتحديد الحاجات المعلنة والعمل على إشباعها.
- التسويق المستبق anticipative marketing: ويهتم بما يمكن أن يحتاجه الزبائن في المستقبل القريب أي مستوى الحاجات غير المعلنة.
- التسويق الإبتكاري creative marketing: وهو الذي يتخيل ويعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها.

ويمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن التسويق المستجيب لا يلغي المستبق وهو بدوره لا يلغي الإبتكاري. ويفرض اقتران تواجد التسويق بالحاجات، فإن تواجد الأنواع الثلاثة للتسويق في أي منظمة أصبح أمرا ضروريا، خاصة في ظروف المنافسة التي تزداد حدة وضراوة في عالم اليوم.

³¹ J. F. Boss, "Les nouveaux visages du marketing", **Revue française du marketing**, Adatem, N° 164 (1997/4), P.41.

³² P. Kotler & B. Dubois, **Marketing management**, 11^e édition (Paris : Pearson éducation, 2003), P. 25.

وبتسليط الضوء على مفهوم التسويق الابتكاري، يمكن القول أنه يهتم بوضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر، أو على عنصر الترويج، أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق.⁽³³⁾

والقائم بالابتكار التسويقي هو المبتكر التسويقي ويقصد به ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، ولديه الرغبة في ذلك، ويستطيع أن يحول هذه الأفكار أو على الأقل يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. وبهذا المعنى يمكن لأي شخص يعمل بالمؤسسة أن يكون مبتكرا تسويقيا. ومن بين خصائص السوق المبتكر ما يلي: المعرفة، وهو مجموع ما تراكم لديه من معارف خلال قراءته وممارسته ومعايشته للأحداث والأعمال؛ التعليم، ويهتم بمدى اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها؛ الذكاء، وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛ الشخصية، إذ تتسم شخصية المبتكر بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وأيضا الفضول.⁽³⁴⁾

2- المتطلبات الأساسية لتنمية تسويق ابتكاري في المؤسسات الاقتصادية

يناط بالتسويق في ظروف المنافسة الحالية أن يتعامل مع أسواق متقلبة ومنافسة شديدة وأن يحقق نتائج ليست فقط مرضية بل أن يحقق الامتياز ويصبح صائدا للجوائز من بينها:⁽³⁵⁾

- جائزة التحالف (أعداء الأمس أصبحوا حلفاء)
- جائزة التسويق حسب الطلب؛
- جائزة تزايد اتساع الأسواق؛
- جائزة قصر قناة التوزيع (مثل الصيرفة المنزلية)
- جائزة إعادة إخراج أفكار ذات معاني جيدة (السبق إلى السوق)
- جائزة المخاطرة؛

³³ نعيم حافظ ابو التسويق الإبتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص. 4.

³⁴ علي الحمادي، 30 طريقه لتوليد الافكار الإبداعية (د. م. ن: دار بن حزم للطباعة والنشر، 1999) ص. 124.

³⁵ J. Lendrevie & D. Lindon, **Mercator**, 6eme édition (Paris: Dalloz, 2000), PP. 59-60.

- جائزة مواجهة المجهول؛
- جائزة الابتكار: التي تواجه المزيج التقليدي 4 P's لتعوضه بحرف واحد هو حرف "I" ويمثل في آن واحد: الابتكار Innovation أو التكامل Integration أو الخلود Immortality.

وبالنظر إلى أهمية هذه الأهداف وما يمكن أن توفره من مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب تطبيق التسويق الابتكاري توفر خمس عناصر رئيسية، وهي: متطلبات إدارية وتنظيمية، متطلبات خاصة بالمعلومات، متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق، متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارية التسويقية ومتطلبات أخرى متنوعة.⁽³⁶⁾

أ- **متطلبات إدارية وتنظيمية:** وتتعلق المتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة، وكذلك خصائص التنظيم بها. ومن أهم متطلبات التسويق الابتكاري هو اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورته وأهميته ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. ويعتبر وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا الابتكار وتشجيعه، بل واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المؤسسة.

وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، فإن فاعليتها تعتمد على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين.⁽³⁷⁾ وتشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تستخدم في التمييز بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، كيفية اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الولاء، الانتماء، نظم الحوافز والمكافآت التي تأخذ في الاعتبار تمييز المبتكرين عن غيرهم. ويعتبر ذلك ضرورة لتأصيل التسويق الابتكاري في المؤسسة. ويضاف إلى العوامل السابقة التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية، حيث يتطلب التسويق الابتكاري العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الابتكارية بما فيها إدارة التسويق، حيث يعتبر هذا المتطلب من الدعائم الأساسية لتبني وتطبيق المفهوم التسويقي بشكل عام.⁽³⁸⁾

³⁶ لمزيد من المعلومات انظر: نعيم حافظ ابو جمعة، مرجع سابق، ص 31 - 43.

³⁷ ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص 31.

³⁸ pour plus d'informations voir Kotler & Dubois, op.cit., p. 28

ب- **متطلبات خاصة بالمعلومات:** يوجد عدد من المتطلبات تتعلق بأمن المعلومات المرتدة أو أي نظام فرعي للمعلومات والتي يجب توافرها حتى يمكن الاستفادة من التسويق الابتكاري. وتشمل هذه المتطلبات وجود آلية أو نظام للمعلومات يقوم بكل ما من شأنه تأمين المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري وذلك من خلال وجود آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية هذه المعلومات وضمان عدم تسربها في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار. فيتم توعية المدراء والعاملين بالمؤسسة عموماً والعاملين بإدارة التسويق بصفة خاصة بأهمية المحافظة على سرية هذه المعلومات وتطبيق نطاق المعرفة بالابتكار وحصره في عدد محدود من الأفراد ضماناً لعدم تسربه خارج المنظمة وحتى لا يستفيد من هذه المعلومات التسويقية المنافسون في المنظمات الأخرى.⁽³⁹⁾

ويتطلب التسويق الابتكاري ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية حتى تتمكن من التقييم والاستفادة من نتائجه. بالإضافة إلى ذلك، يفترض وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة السابقة الذكر حتى يستفيد منها واضعي الإستراتيجيات ومتخذي القرار.

- **متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق:** تتطلب هذه الإدارة توافر عدد من العناصر من أهمها اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف، ووجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار ويكون إما مادياً (كالعلاوات الاستثنائية والحوافز النقدية) أو معنوياً أو أدبياً (كشهادات التقدير، شهادات التميز أو ما يطلق عليه الترقية التي يترتب عليها زيادة في الأجور)، وإلحاق العاملين في التسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الابتكاري عموماً والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال. وقد أكدت الدراسات أنه حتى تحقق المؤسسات ميزة تنافسية من خلال تنمية الموارد البشرية يتطلب تحقيق أقصى استفادة من الطاقات والقدرات الابتكارية والإبداعية للأفراد. ويمكن أن تساهم كل العناصر السابقة في ذلك.

وبشكل عام يمكن استقاء الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة مثلاً من مصادر مختلفة أهمها المصادر الداخلية والتي يقصد بها الإدارة العليا ورجال البيع وإدارة البحوث والتطوير وقسم بحوث السوق. أما المصادر الخارجية فتتمثل في الأطراف الخارجية مثل

³⁹ voir B. Martinet et Y.M. Marti, **L'intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information** (Paris: Editions d'organisation, 2001), PP.127-129.

المستهلكين، المنافسين، الوسطاء، مراكز البحوث والدراسات المتخصصة، وكالات الإعلان، المجالات المتخصصة، الخبراء، العلماء، الشراكة الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى وحركات الاندماج والتكتلات الاقتصادية وغيرها من المصادر. كما يمكن تنظيم عملية الحصول على الأفكار الجديدة من خلال إتباع عدة أساليب للإبداع من أهمها: مشاكل المستهلكين مع المنتجات الحالية، تحليل التعديلات الواجب إدخالها على المنتجات القائمة وجلسات العصف الذهني.⁽⁴⁰⁾ كما يمكن الاعتماد على نظم نشر المعلومة داخل المؤسسة من أجل نشر روح الإبداع بين الأفراد. ويقترح Claude Riveline العمل وفقاً لأربع خطط من أجل نقل المعلومة و :⁽⁴¹⁾

- ثقافة المؤسسة حيث يسمح النموذج الياباني بتبادل المعلومات، الاشتراك في المعلومات، التعبير عن الرأي بثقة، البحث عن المعلومة في الخارج.
- الأفراد، وذلك بتفادي قصر النظر المعرفي.
- التنظيم عن طريق استعمال طريقة إدارة الجوال Management by Walking Around ويعرف أيضاً بالإلكترونيات الحرة فيقول Thomas Peters "إذا أردت أن تقوم مقام المسؤول، إبدأ بشراء زوج أحذية أولاً، ثم اذهب لرؤية الناس في الميدان".
- الوسائل، أي بالاهتمام بالصحف والمجلات، المجالات الداخلية، ملفات المعلومات الإستراتيجية، التقارير، الملتقيات، المؤتمرات وتكوين المعلومة المرتدة.
- د- متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارية التسويقية:

نظراً لكون التسويق الابتكاري يتطلب استثمارات ومبالغ ضخمة، فلا بد أن تكون دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار الابتكار، خاصة أن المخاطرة بالتسويق الابتكاري تكون عالية في كثير من الأحيان. ومن ناحية أخرى، يجب تقييم نتائج تطبيق الابتكار التسويقي لتحديد فيما إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه. وتتطلب عملية التقييم استخدام بعض المعايير مثل نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن تطبيق الابتكار، والتغير في درجة رضا - عدم رضا العملاء، والتكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه، ونسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار، فضلاً عن التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

⁴⁰ لمزيد من التفاصيل حول العصف الذهني انظر:

Kotler & Dubois, op. cit., pp. 386 – 387.

⁴¹ C. Reveleine, "Itinéraire d'un chercheur en Gestion", Séminaire "Vie des affaires", cycle de conférences de l'école de Paris, Association des amis de l'école de Paris (1994), cité Par B. Martinet et Y.M. Marti, op. cit., PP. 87-104. & T. Peters & N. Austin, **La passion de l'excellence** (Paris: Interedition, 1985), cité par Ibid., P. 87.

غير أنه يجب ملاحظة أن عملية التقييم سواء في مجال التسويق الابتكاري أو في غيره من المجالات أو على مستوى المؤسسة ككل ليست سهلة، ويعترضها الكثير من المشاكل. ولعل أهم هذه المشاكل تكمن في صعوبة الفصل بين أثر الابتكار كمتغير على ذلك الأداء.

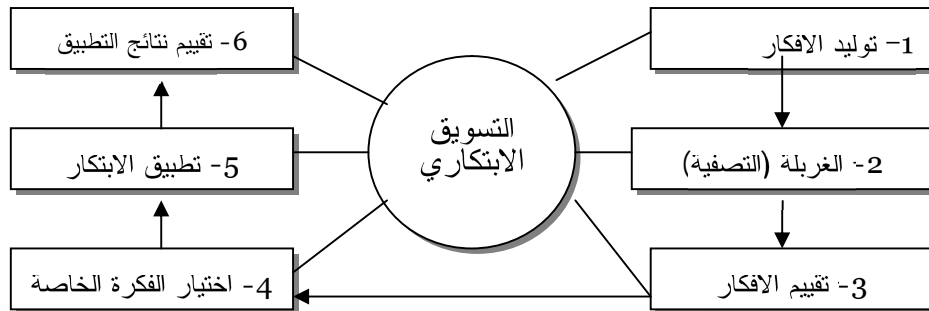
- **متطلبات أخرى:** هناك عدد من متطلبات التسويق الابتكاري والتي لم تذكر مثل توقع مقاومة الابتكار التسويقي وتحديد مصدرها أو مصادرها سواء من داخل المؤسسة، كإدارة الإنتاج، أو من خارجها، كالمستهلكين أساسا. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي تحديد أسبابها واستخدام الأسلوب المناسب والاستعداد للتعامل معها، فضلا عن مراعاة التوازن في مجالات التسويق الابتكاري وعدم التركيز على عنصر معين دون العناصر الأخرى. ويعني ذلك التنوع في درجات المخاطرة للابتكارات التسويقية مما يؤدي إلى تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به. ويمكن أن يطلق على هذه العملية بإدارة حافظة الابتكارات التسويقية. كما يجب على الإدارة إدراك أهمية سرعة تطبيق التسويق الابتكاري، لأن التأخير في ذلك قد يؤدي إلى فشله أو التقليل من فوائده.

3- مراحل عملية التسويق الابتكاري

يجب النظر إلى التسويق على أنه عملية تتضمن مجموعة من المراحل حيث تخضع جميعها للتطبيق الإداري. والشكل التالي يوضح الخطوات الأساسية لعملية التسويق الابتكاري:

الشكل رقم 1:

مراحل عملية التسويق الابتكاري



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري (القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص.54.

بعد دراسة حاجات ورغبات العملاء تعمل المؤسسة على توليد الأفكار الابتكارية، ويمكن أن تكون في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي. ثم يتم الاستبعاد أو الغرلة المبدئية لبعض الأفكار الابتكارية استنادا إلى عدد من الأسس والمعايير. أما الأفكار المتبقية فتخضع للتقييم بشيء من التفصيل ومعرفة الأفكار المجدية من غيرها حتى تنتقل إلى مرحلة اختبارها لتحديد فيما إذا كان يمكن تطبيقها أم لا، ثم تطبق هذه الابتكارات فعلا في البيئة الفعلية للنشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار. وبعد فترة زمنية كافية لتطبيقها يتم تقييم النتائج التي ترتبت على ذلك والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو مزيجا من الاثنين، حتى يمكن الحكم على الابتكار ومدى نجاحه، والتوصل إلى الاستفادة من هذه النتائج سواء فيما يتعلق بما يجب تجنبه أو عدم عمله أو ما يجب عمله، ن زيادة احتمال نجاح الابتكار التسويقي أو تقليل احتمال فشله.

: دراسة ميدانية لإمكانيات تطبيق التسويق الابتكاري بمجمع صيدال لصناعة الدواء

1-لمحة موجزة عن الصناعة الدوائية في الجزائر

عرفت سوق الدواء في الجزائر نموا واضحا، حيث احتلت الجزائر المرتبة 39 حسب توزيع السوق العالمية للدواء بعد تايلاند، إيرلندا، جمهورية التشيك وجنوب إفريقيا. وتمثلت الدول التي تأتي بعدها في النرويج، باكستان، مصر وإسرائيل. بينما احتلت المغرب وتونس المرتبة 50 و63 على التوالي. وهذا يدل على التزايد المستمر في سوق الدواء الجزائرية وأهميتها بالنسبة للسوق العالمية. وتعتمد الجزائر في تغطية احتياجاتها من الدواء على الاستيراد والإنتاج الوطني الذي يختص في الأدوية الجنيسة. والجدول رقم 1 يوضح تطور قيمة وحجم سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006.

الجدول رقم 1:

تطور سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006

البيانات	2002	2003	2004	2005	2006
السوق الإجمالية (مليون وحدة بيع)	454.43	494.96	484.08	489.54	566.4
السوق الإجمالية (مليون دج)	59320.47	70103.64	75968.98	84655.99	102597.75
قيمة الأدوية الأصلية (مليون دج)	35592.28	43043.63	51666.50	56211.58	71818.43
نسبة الأدوية الأصلية إلى قيمة السوق الإجمالية (%)	60 %	61.40 %	68.01 %	66.40 %	65 %
معدل نمو الأدوية الأصلية*	---	+ 20.9 %	+ 20 %	+ 08.8 %	+ 27.8 %
قيمة الأدوية الجنيسة (مليون دج)	23728.19	27060.01	24302.48	28444.41	30779.33
نسبة الأدوية الجنيسة إلى قيمة السوق الإجمالية (%)	40 %	38.66 %	31.99 %	33.60 %	35 %
معدل نمو الأدوية الجنيسة*	-----	+ 14 %	- 10.2 %	+ 17 %	+ 08.2 %

Source : Office national des statistiques (ONS) ; www.algex.dz / (Agence étatique pour la promotion de l'exportation) ; www.cnis.dz ; Groupe Saidal, Rapports de gestion, 2002-2006.

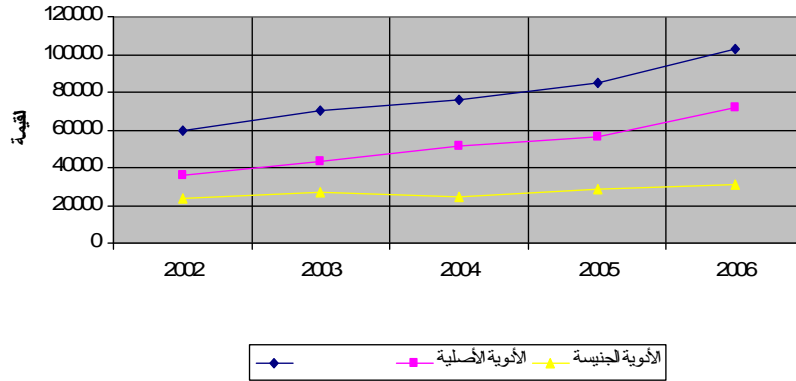
Médicament générique en Algérie <http://actualite.el-annabi.com/article.pbp3?id-article=457>, (Octobre 2007).

تم حساب هذه النسب بناء على معطيات الجدول*.

ويلاحظ من خلال الجدول 1 تطور حجم سوق عرض الأدوية خلال الفترة 2006-2002 24.6% وهذا بالرغم من الانخفاض الذي شهدته السوق في السنوات 2005-2004 والذي كان بسبب عجز في التموين لبعض المنتجات. كما يلاحظ ارتفاع نسبة الأدوية الأصلية إلى السوق الإجمالية بمعدلات متزايدة خلال نفس الفترة. وسجل أقصى ارتفاع في معدل النمو لسنة 2006، حيث وصل إلى 27.8 % وهذا نتيجة إلغاء المرسوم الخاص بالزام المستوردين لإقامة المشاريع الإنتاجية بعد سنتين من تاريخ الترخيص في جوان 2005. في حين عرفت نسبة الأدوية الجنيسة إلى السوق الإجمالية انخفاضا ملحوظا سنة 2004 بسبب ارتفاع في نسبة الأدوية الأصلية لتلك السنة. ويرجع تطور حجم الدواء في سوق الجزائر إلى تزايد الطلب على الأدوية ومحاوله الدولة لتلبية كل احتياجات السوق إما بالاستيراد أو بالإنتاج الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيسة. ويوضح الشكل رقم 2 تطور قيمة سوق الدواء في الجزائر خلال السنوات 2006-2002.

الشكل رقم 2:

(2006-2002 : 40 مليون دج)



ويتضح من الشكل أعلاه تزايد قيمة الأدوية الأصلية في السوق الجزائرية والتي تتميز بارتفاع أسعارها، وهذا بالرغم من محاولة ترقية الإنتاج الوطني من الأدوية الجنيسة الذي لم يستطع تغطية السوق وخاصة إثر الضغوط التي تفرضها اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة.⁴²

⁴² وفي إطار السعي لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تعتبر اتفاقية OTC و SPS ذات أهمية كبيرة لوضع الإطار القانوني للمعايير التي ستتخذها السلطات الصحية الجزائرية لتنظيم تدفق تجارة الدواء (الاستيراد بشكل خاص). وترتبط هذه المعايير بطرق تسجيل الدواء، شروط الجودة التي يجب احترامها، إجراءات مراقبة الدواء...، وذلك لأن مراقبة مطابقة الأدوية ستتم بالمقارنة مع هذه الاتفاقيتين. ولذلك تكون وزارة الصحة مسؤولة عن دراسة هذه الاتفاقيات والتحكم في شروط تطبيقها في الجزائر.

كما تهتم أساسا اتفاقية ADPIC لـ OMC والخاصة بصناعة الدواء ببراءات الاختراع والعلامات التجارية. وبالرغم من أن أوامر 19 جويلية 2003 ضمنت مطابقة التشريعات الجزائرية لمعايير هذه الاتفاقية، غير أن حماية المنتجات الدوائية تبقى غير مضمونة في القانون الجزائري. وبذلك يفرض هذا القانون المعدل على كل دول الأعضاء أن يكون لكل المنتجات الدوائية المسجلة براءة اختراع التي تمنح له خصوصية الاستغلال التجاري لمدة 20 سنة. وتتمثل النتيجة الرئيسية لهذا الإجراء في القيود التي تفرضها على سياسات الدول النامية وخصوصا التي تريد تشجيع الدخول السريع للأدوية الجنيسة في ترابها الوطني مثل الجزائر سواء لحاجة صناعتها المحلية أو وارداتها من الأدوية. وبالنظر إلى حالة الجزائر التي تعتمد كثيرا على الواردات من الأدوية، يؤثر اتساع الحماية من خلال براءة الاختراع كثيرا على فاتورة الاستيراد. ويمكن تلخيص آثار ومخاطر اتفاقية ADPIC على تنافسية مجمع صيدال في الزيادة المبالغ في أسعار الدواء المحمية والتي تكون ضرورية لحماية صحة الإنسان واختفاء أو زيادة أسعار الأدوية المنتجة حاليا أو المستوردة في الجزائر بسبب خضوعها للحماية ببراءة الاختراع. وستفرض بنود اتفاقية حماية الملكية الفكرية، بعد تطبيقها، حقوق على المنظمات الدوائية ومنها صيدال مثل ضرورة البحث عن إستراتيجيات جديدة لإمكانية إنتاج الدواء بمواد خام مصنعة محليا. ويعتبر ذلك أيضا خطر على تنافسية صيدال في المستقبل نظرا لاحتكار صاحب البراءة للاختراعات لهذه المواد وامتداد فترة الحماية ومن ثم عدم قدرة صيدال على الحصول

- وقد كان تطوير الدواء الجينيس في السنوات الأخيرة من اتجاهات السلطات العمومية ومحاولة ترسيخه في السوق الوطنية. والغاية من ذلك تخفيض فاتورة استيراد الأدوية وإمكانية وصول كل مواطن للدواء ذو جودة وبأقل التكاليف. وبالنظر إلى ارتفاع نسبة الواردات في الاستهلاك الوطني للدواء، تمثلت الخطوة لتشجيع الأدوية الجينية في تنظيم الواردات. وهذا ما جاء في تعليمات وزارة الصحة سنة 2003 والتي كانت في مصلحة تعميم الدواء الجينيس. وعليه، هناك ثلاث معايير للتأثير على الواردات من الدواء، وهي:⁽⁴³⁾

- لا يتم السماح بتسجيل أدوية العلامة الأصلية إلا في حالة عدم وجودها في شكل دواء جينيس وضمن حدود لأقصى تكلفة بالنسبة للسعر المرجعي للاسم الموحد دولياً DCI Dénomination Commune Internationale والذي يتراوح في 25 % كحد أقصى؛
- تشجيع وتسهيل السلطات المعنية لإنتاج الأدوية الأصلية في شكلها الجينيس، بالإضافة إلى عدم استيراد الأدوية المنتجة محلياً؛
- تدعيم الإنتاج الوطني من طرف السلطات المعنية من خلال الإعفاء من الضرائب على المدخلات ووضع تعريف مرجعية للتعويض مشجعة.
- وفي الواقع لم تؤخذ هذه المعايير المشجعة للأدوية الجينية في الاعتبار، وهذا ما تؤكد حصة الأدوية الجينية في الجدول رقم 1 والتي انخفضت من 40 % 2002 إلى 35 % 2006. ومرد ذلك الارتفاع في معدل نمو قيمة الأدوية الجينية الذي كان أقل من معدل نمو قيمة الأدوية الأصلية. وعلى الرغم من السياسة التي وجهت منذ عدة سنوات لتشجيع الدواء الجينيس، غير أنها بقيت كشعارات ونية السلطات العمومية فقط. وبالنظر إلى نظام الهوامش التجارية والتعويض الكبير للأدوية الأصلية واتفاقيات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية مع الصيدليات، يمكن القول بأنها أدوات موجهة لتشجيع استهلاك الأدوية الأصلية بدلاً من الجينية.
- 2- نصيب مجمع صيدال من حجم السوق الوطنية للدواء
- يشترك الاستيراد والإنتاج الوطني في توفير احتياجات السوق الجزائرية من الدواء. وتمثل صيدال القطاع العام بتحويل المواد الأولية إلى المنتج المنتهي الصنع، كما تقوم بعض الوحدات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص بذلك مع تعبئة وتغليف الدواء. ويوضح الجدول رقم 2 الحصة السوقية بالكميات لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر

على المواد الخام إلا بدفع إتاوة قد تؤدي إلى رفع سعر منتجاتها الدوائية مما يؤدي إلى توجه المستهلك الجزائري نحو الدواء الأجنبي الأرخص سعراً أو الأحسن جودة، خاصة إذا كان الدواء من السلع التي لا تخضع إلى مرونة سعرية. وللاطلاع أكثر أنظر:

Djellab said, Le processus d'accèsion de l'Algerie A L'OMC et marges de manoeuvre pour l'industrie pharmaceutique, IN Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accèsion à l'OMC, Alger (22-23 Octobre 2007) ; et voir Les accords de l'OMC et la santé publique (Etude conjointe OMS-OMC), (2002).

⁴³ L'organisation du marché national des médicaments, <http://actualite.el-annabi.com/article.pbp3?id-article=457>.

بما فيهم مجمع صيدال. ويشير نفس الجدول إلى التزايد المستمر في حجم السوق الإجمالية للدواء على امتداد الفترة 2002-2006. وقد كان معدل نمو حجم السوق الإجمالية للدواء في تزايد، على الرغم من الانخفاض الطفيف الذي عرفته سنة 2004. ومع ذلك فقد اختلفت الحصة السوقية فيما بين المتعاملين الثلاثة. ويلاحظ أن الحصة السوقية للواردات قد أخذت في التزايد المستمر من 61.4 % 2002 إلى 68.9 % 2006. وكان معدل نمو الحصة السوقية للواردات في تزايد إلا في سنة 2004 بسبب نقص في السوق الإجمالية للدواء لتلك السنة. بينما ازداد حجم مبيعات القطاع الخاص على الرغم من التراجع النسبي في نسبة مساهمته في السوق الإجمالية والذي يرجع إلى الزيادة المستمرة لهذا الأخير.

الجدول رقم 2:

الحصة السوقية بالكمية لمختلف المتعاملين في سوق الدواء في الجزائر

الوحدة: مليون وحدة بيع

السنة	2006	2005	2004	2003	2002	البيانات
حجم السوق لوطنية الإجمالية	566.4	489.54	484.08	494.96	454.43	
معدل نمو حجم السوق الإجمالية*	+ 15.7 %	+ 01.1 %	- 02.2 %	+ 08.9%	---	
الواردات	390.00	314.61	305.16	317.08	278.83	
النصيب السوقي للواردات*	% 68.9	% 64.3	% 63.0	% 64.1	% 61.4	
معدل نمو نصيب لواردات*	+ 07.2%	+ 02.1%	- 01.7%	+ 04 %	---	
حجم مبيعات القطاع الخاص (14) لمنتجين +23 (Conditionneurs)	63.75	62.89	59.72	55.34	52.6	
النصيب السوقي للقطاع الخاص*	% 11.3	% 12.8	% 12.3	% 11.2	% 11.6	
معدل نمو نصيب القطاع الخاص من سوق الدواء*	- 11.7%	+ 04.1%	+ 09.8%	- 03.4%	---	
حجم مبيعات صيدال	112.65	112.04	119.20	122.54	123.00	
النصيب السوقي لصيدال*	% 19.9	% 22.9	% 24.6	% 24.8	% 27.1	
معدل نمو نصيب صيدال من سوق الدواء*	- 13.1%	- 06.9%	- 0.8%	- 08.5%	---	

Source : Office national des statistiques (ONS) ; www.algex.dz/ ; www.cnis.dz IMS Health 2002-2006 ; www.snapo.org ; Union nationale des operateurs de la pharmacie (UNOP). Groupe Saidal, Rapports de gestion, 2002-2006.

تم حساب هذه النسب بناء على معطيات الجدول.*

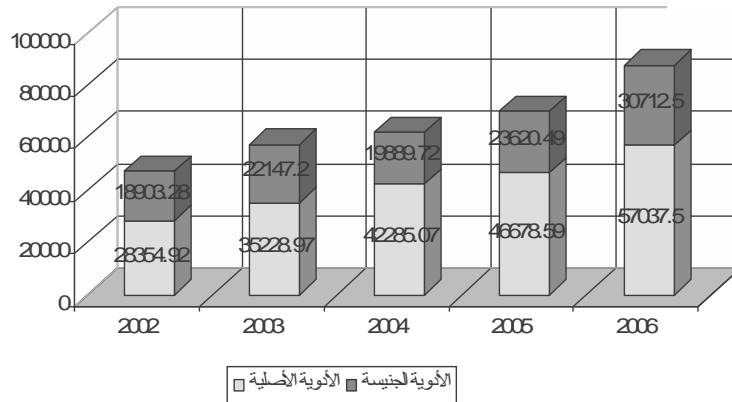
ويتضح من خلال الجدول انخفاض مساهمة صيدال في تغطية الاحتياجات الوطنية من الدواء، حيث كانت تغطي 27.1% من الاحتياجات خلال سنة 2002، ثم انخفضت هذه النسبة إلى 19.9% 2006. ويرجع ذلك إلى إلغاء الحماية من قبل الدولة في 2005 (بداية انخفاض الحصة السوقية لصيدال) بإلغاء المرسوم الخاص بإلزام المستوردين لإنشاء مشروع صناعي خلال سنتين، بالإضافة إلى إلغاء قائمة الأدوية

والمقدرة بـ 128 دواء والتي كانت ممنوعة من الاستيراد من أجل حماية المنتج الوطني. ويعبر معدل نمو الحصة السوقية لصيدال الذي كان بوتيرة متناقصة بالمقارنة مع معدل نمو الطلب على الدواء إلى عدم مسايرة صيدال لنمو الطلب. في حين عرف معدل نمو نصيب الواردات من سوق الدواء تزايداً خلال نفس الفترة، الأمر الذي يوضح تغطية أكبر نسبة من الطلب من خلال الواردات من الأدوية ويأتي بعده الإنتاج الوطني (صيدال) والقطاع الخاص).

ويوضح الشكل رقم 3 نسبة الأدوية الجنيسة والأصلية من الواردات. يلاحظ من نفس الشكل ارتفاع قيمة الواردات خلال الفترة 2002-2006، بالإضافة إلى ارتفاع قيمة الأدوية الجنيسة على الرغم من انخفاض نسبتها بالنسبة للسوق الإجمالية والتي انخفضت، كما تم توضيحه سابقاً، من 31.87% في سنة 2002 إلى 29.93%. وهذا يؤكد عدم قدرة الإنتاج الوطني الذي يعتمد على الأدوية الجنيسة على تغطية الاحتياجات المتزايدة من الدواء. ومن أجل ذلك تحاول السلطات المعنية التكتيف من تطوير القدرات التنافسية للإنتاج الوطني وترويج ثقافة استهلاك الأدوية الجنيسة.

الشكل رقم 3:

() حصة الأدوية الأصلية والجنيسة من الواردات (بالقيمة)



ومما سبق، يمكن القول أن صيدال غير قادرة على الاحتفاظ بتفوقها في السوق الوطنية نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة على الرغم من ريادتها لسوق الدواء من ناحية الإنتاج، حيث تصل حصتها السوقية في ذلك إلى ما يقارب 76%. وعليه، تترجم هذه الحصة المزاي التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج. ومن ثم تحقق ارتباط الحصة السوقية من حيث الإنتاج الوطني فقط مع الربحية الأكبر وهو أكثر صحة على مستوى

صيدال. بينما إذا تم الأخذ في الاعتبار التمييز بين الأهداف والمؤشرات، حيث تعتبر توسيع الحصة السوقية الوطنية والعالمية من أهم أهداف صيدال، تؤكد مؤشرات الحصة السوقية لصيدال عدم قدرتها التنافسية في السوق العالمية والوطنية أيضا، الأمر الذي يلزمها بضرورة انتهاز إستراتيجية تنافسية في مجالي التجارة والاستثمار.

3- التقليد الابتكاري كمصدر لاستدامة المزايا التنافسية لمجمع صيدال

من خلال التشريح السابق لوضعية مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر، يلاحظ أنه يواجه منافسة شديدة من جراء متغيرات عالمية وظروف بيئية متعددة. ولا يمكن أن يعتمد على العمل بما هو متاح والتحضير للتفاعل مع هذه المتغيرات عن طريق التكيف فقط، خاصة وأن البحث والتطوير في المجال الدوائي من طرف المخابر العالمية وتيرته سريعة وقوته عالية، فإما أن يكون صيدال يقظ بالقدر الذي يتصرف فيه قبل المنافسين أو أن يستبق التغيير.

وبما أن صيدال منظمة منتجة ومسوقة للأدوية الجينية، فإن الخيار متاح لها هو تحقيق سبق والتصرف قبل المنافسين من خلال تطوير جزيئات الأدوية « les Molécules » الموجودة أصلا في السوق من أجل استدامة المزايا التنافسية. وبذلك تعتبر صيدال تابعة لقادة السوق (مالكي براءات الاختراع خاصة المرتبطين بها بموجب الشراكة)، الأمر الذي يلزمها بأن يكون لها قدرة تطويرية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية.

وعليه، يجب أن تبقى صيدال دائما في محاولة منها للتطوير والتجديد الدائم لتشكيلة منتجاتها من أجل تقديم جزيئات الأدوية بالجودة وبأقل تكلفة إلى واصفي الدواء والمستهلكين النهائيين. كما يجب تكييف تشكيلة منتجاتها مع العادات الجديدة لهؤلاء. ومن أجل ذلك فإن إمكانية تبني التسويق الابتكاري الخلاق في المنتجات الأصلية أمر صعب لغياب إمكانيات البحث والتطوير والتي تسيطر عليها مخابر عالمية أمثال ELI PFIZER BMS SANOFI AVENTIS LILLY. غير أنه هناك إمكانية لاقتراح تبني صيدال لسياسة المقلد أي التبعية عن بعد للقائد. حيث يجب أن تقوم بتقليد الأدوية الجديدة في الوقت الذي يسمح قانون الدولة بذلك. كما يجب اختيار من بين هذه الأدوية الجديدة تلك التي حصلت على حصة سوقية كبيرة وثقة واصفي الدواء (الأطباء). وبالإضافة إلى جزيئات الأدوية، يجب أن يقلد صيدال الأشكال الجديدة التي لها استعمال واسع في السوق : القلم الخاص بالأنسولين Stylos à insuline، أشكال للاستنشاق Formes à inhaler

الجرعات الأحادية Mono Prises والعلاج لمدة صغيرة traitement de courtes durées، و (LP) formes à libération prolongée، و Patch. وعادة تعتبر هذه الأشكال غير مزعجة للمرضى ومعوضة للتحاميل Suppositoires وعلاجات أخرى مثل المضادات الحيوية لمدة 10 أيام.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة اختيار الطريقة الأسرع في تطوير الأدوية الجنيصة الجديدة. ويكون ذلك إما عن طريق شراء الوصفة أو التطوير intra-muros من طرف مركز البحث والتطوير التابع لصيدال، وذلك من أجل كسب الوقت ويكون صيدال من ثم السباق في طرح الدواء الجنيص في السوق بعد الدواء الأ. وبالإضافة إلى ذلك تفتح طرق التسعير والتوزيع والترويج آفاق واسعة للابتكار طالما أن المجمع يسيطر على الإنتاج الوطني، وهو أوفر حظا من حيث الدعم الحكومي بالإضافة إلى توفر أغلب المتطلبات لتطبيق هذا الخيار. وأهم الفرص التي يمكن أن تؤثر بإيجابية إذا ما تم اغت في صناعة الدواء في الجزائر منها ما يلي:

- يعتبر سوق الدواء الجزائري والمقدر بحوالي مليار ونصف مليار دولار أهم سوق في المغرب العربي، فهو مصنف على المستوى الإفريقي في المرتبة الثالثة بعد جنوب أفريقيا ومصر، وبذلك يمكن تعميق مكانة الدواء المصنع في الجزائر على المدى المتوسط والطويل في هذا المستوى؛
- تسعى السلطات إلى رفع النفقات الوطنية للصحة حتى تكون في نفس المستوى مع الدول المجاورة (3.6% في الجزائر، 4% في المغرب، 5.9% في تونس)
- تزايد السكان ومن ثم تزايد الاستهلاك المحلي وإمكانية زيادة استيعاب السوق الوطنية لمزيد من الإنتاج الوطني خلال السنوات المقبلة؛
- ارتفاع أسعار الدواء الأصلي، الأمر الذي يتيح فرصة للدواء الجنيص بأسعاره المنخفضة؛
- الاتجاه الحكومي نحو الاستثمار وتشجيعه من خلال منح الحكومة بعض الحوافز للصناعة تمثلت في تخفيض التعريفات الجمركية على بعض مستلزمات الإنتاج، الأمر الذي يعمل على جذب المزيد من المستثمرين في مختلف أوجه الصناعة ومن بينها صناعة الدواء؛
- وفي المقابل تواجه هذه الصناعة عدة تهديدات يمكن ذكر البعض منها في النقاط التالية:
- الدخول في الاتفاقيات الممضية من طرف سلطات الجزائر في إطار الشراكة الأوروبية والمنظمة العالمية للتجارة والتي ينجر عنها الانفتاح التام للسوق، ومن ثم يجب اعتماد آليات دعم لحماية المنتج الوطني قبل الانضمام الرسمي لمنظمة التجارة العالمية، لأنه ليس بإمكان البلد الذي ينضم تغيير القواعد المعتمدة؛

- تشجيع استيراد المنتجات الدوائية المنتهية الصنع بدون رقابة كافية، وبخاصة الأدوية المنتجة محليا؛
- ضعف البحث والتطوير ومن ثم انعكاس هذه الأخيرة على صناعة الدواء في الجزائر؛

بناء على ما سبق، وعلى الرغم من وجود تحديات تهدد تنمية صناعة الدواء في الجزائر، فإن هذه الصناعة تتمتع بالعديد من الكفاءات المتميزة وعوامل النجاح التي تؤهلها لبناء مزايا تنافسية تمكنها من النجاح وتخطي العقبات والتهديدات في ظل ظروف البيئة التنافسية.

ومن ثم يمكن القول بأن سياسة تقليد الأدوية الأصلية هي الأنسب لصيدال ولكن بشرط أن تكون الأولى والأسرع في دخولها سوق الأدوية الجنيسة. لإضافة إلى ضرورة توفر هيكل لنظام معلومات فعال ويقظة تنافسية، الأمر الذي يحقق لها التميز عن المنافسين العاملين في مجال الأدوية الجنيسة واستدامة لمزاياها التنافسية.

الخاتمة:

أصبح الابتكار من السمات المميزة لأداء المؤسسات وخدماتها سيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل البقاء والنمو. ولا بد أن يكون التسويق الابتكاري في مستوى التحدي القائم من خلال الإبداع والابتكار في الجهود التسويقية عن طريق خلق مزيج تسويقي يساهم في جعل المؤسسات بأفضل ما يمكن وذلك من أجل إرضاء العملاء وتحقيق ميزة

ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الورقة أن الابتكار أصبح سمة التنافس في هذا العصر، فلا توجد طريقة للتجاوب السريع مع هذه التغيرات غير أن تكون أسرع منها في طرح التغيير وذلك بصفة مستمرة سواء كان ذلك في مجال السلع أو في مجال الخدمات. وينطبق الأمر أيضا عند الحديث عن الابتكار في كونه عنصرا فاعلا في المؤسسة العمومية منها والخاصة، العاملة في المجال الربحي أو اللاربحي. فسيان عند المستهلك أن يكون المنتج مربحا للمنظمة أم لا بقدر ما يجب أن يكون مطابقا لحجم التوقعات التي ينتظرها من خلال استهلاكه أو بصفة أدق انتفاعه من منتج معين. ويجب أن تتركز جهود المؤسسة على التوقعات التي يبنيها المستهلك ومدى ثباتها أو تغيرها وحجم التغيير فيها وكيفية التجاوب معها. كل ذلك لا يدعو سوى إلى أن تكون المؤسسة رائدة في الابتكار لكي تكون هي من يصنع التوقعات لدى الزبائن ولا تفاجأ بمكونات أخرى تتأخر في فهمها. وهنا يمكن القول أن التسويق من خلال أنشطته وأدواته يمكن أن يكون ابتكاريا ويصنع التميز في المؤسسات.

وتشير نتائج الدراسة الاستطلاعية في مجمع صيدال لإنتاج الدواء بالجزائر إلى عدم قدرته على الاحتفاظ بنفوقه في السوق الوطنية نتيجة المنافسة الشديدة للأدوية المستوردة. وذلك على الرغم من ريادته لسوق الدواء من ناحية الإنتاج. وعليه، تترجم هذه الحصة المزاي التنافسية في تكاليف عوامل الإنتاج. ومن ثم تحقق ارتباط الحصة السوقية من حيث الإنتاج الوطني فقط مع الربحية الأكبر وهو أكثر صحة على مستوى صيدال.

وتبعا للميزة المراد توصيلها وهي ميزة التكلفة الأقل والجودة في مجال الأدوية الجنيصة، بما يتلاءم مع القدرات الشرائية المنخفضة للمستهلكين الجزائريين، ينبغي تجسيد سياسة التقليد نظرا لطبيعة عمل المجمع (أدوية جنيصة)، والتي تعتبر السياسة الملائمة لتحقيق السبق في السوق من أجل استدامة مزايها التنافسية في ظل الفرص والتحديات التي تعيشها هذه الصناعة.

البيبلوغرافيا

1. أبو جمعة، نعيم حافظ. (2004) "التسويق الابتكاري." منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. أوكيل، محمد سعيد. (1994) اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. جواد، شوقي ناجي. (1992) سلوكيات الإنسان وانعكاساته على إدارة العمال. بغداد: دار الحكمة للنشر.
4. دراكر، بيتر. (1995) الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة د. صليب بطرس، القاهرة: الدار الدولية للنشر.
5. شقير، زينب محمود. (2002) رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
6. الحمادي، علي. (1999) 30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية، ب. ب. ن: دار بن حزم للطباعة والنشر.
7. كاربنتر وآخرون. تعريب الشهابي، إبراهيم يحي. (2002) "استراتيجيات دفع السوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية"، في دون إياكوبوتشي، كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق. الرياض: دار العبيكان.
8. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات. بغداد: مكتبة الذاكرة.
9. مرسي، نبيل. (2001) إستراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي. الإسكندرية: ب. د. ن.
10. معلا، ناجي وتوفيق، رائف. (2003). أصول التسويق: مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.
12. نجم، عبود نجم. "الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي)، المجلد رقم 11، العدد 4. (ديسمبر 2006).
13. هيجنز، جيمس. (2001) ترجمة إصدارات "يميك". 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
14. "Agence étatique pour la promotion de l'exportation." www.cnis.dz
15. Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, N°1 (1991).
16. Benavent, C. "Les NTIC et le marketing stratégique: les enjeux de la compétition", <http://christophe.benavent.free.fr/publications/BenventNtic.PDF>
17. Bienaymé, A. (1998) **Principe de concurrence**. Paris: Economica.
18. Boss, J-F. "Les nouveaux visages du marketing", **Revue française du marketing**, Adatem, N° 164 (1997/4).
19. Boutilier, S. (2005). "Technostructure et entrepreneurs dans l'économie contemporaine." in B. Laperche, **l'entreprise innovante et le marché**. Paris : Harmattan.
20. Brilman, J. (2001). 3e édition. **Les meilleurs pratiques de management- au coeur de la performance**. Paris: éditions d'organisation.

21. Dennis J. Cahill, "Pioneer Advantage: Is It Real? Does It Matter?" In **Marketing Intelligence & Planning**, MCB University Press (14/4, 1996).
22. Giget, M. (1998). **La dynamique stratégique de l'entreprise**. Paris: Dunod.
23. Glazer, R. "Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset", **Journal of Marketing**, Vol. 55 (Oct 1991).
24. Groupe Sidal, Rapports de gestion, (2002-2006).
25. IMS Health 2002-2006.
26. Kotler, P. & Dubois, B. (2003). 11e édition, **Marketing management**. Paris: Pearson education.
27. Lendrevie, J. & Lindon, D.(2000). 6eme edition. **Mercator**,. Paris: Dalloz.
28. Les accords de l'OMC et la santé publique (Etude conjointe OMS-OMC), (2002).
29. Martinet, B. et Marti, Y. M. (2001). **L'intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information**. Paris: Editions d'organisation.
30. Médicament générique en Algérie, http://actualite.el-annabi.com/article.pbp_3?id-article=457, (Octobre 2007).
31. Office national des statistiques (ONS), www.algex.dz/
32. Oukil, M. S.(1999). " pour un management efficace de la recherche et développement de l'innovation technologique en Algérie." ouvrage coordonné par M. S. OUKIL, **Recherche et développement**. Alger : CERIST.
33. Romagni, P. et Wild, V. (1998). **L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise:ou l'information comme outil de gestion**. Paris: les presses du management.
34. Djellab said, "Le processus d'accession de l'Algérie à L'OMC et marges de manœuvre pour l'industrie pharmaceutique." **Séminaire international sur l'industrie pharmaceutique nationale dans le contexte de l'accession à l'OMC**, Alger (22-23 Octobre 2007).
35. Sampler, "Redefining Industry Structure for the Information Age." **Strategic Management journal**. Vol. 19 (1991).
36. Schermerhom, J. R. (1997). **Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons, Inc.
37. Shani, A. B. and Lau, J. B. (1996). **Behavior in Organization**. Chicago: Irwin.
38. Union nationale des opérateurs De La Pharmacie (UNOP). www.snapo.org